Contando la Historia de las Fuerzas Armadas Afganas... ¡A su Manera!

Teniente Coronel (R) Charles W. Ricks, Ejército de los EE.UU.

VARIAS VECES a la semana, un soldado del Ejército Nacional Afgano monta en su bicicleta en el centro de Kabul y entrega comunicados de prensa a las agencias noticieras de la ciudad. Cuando hay mal tiempo, cumple su misión a pie. Para los norteamericanos y otros extranjeros, este sistema de distribución, sumamente primitivo, refuerza la percepción de atraso, pero en forma errónea.

La Sección de Relaciones Parlamentarias y Sociales y de Relaciones Públicas del Ministerio de Defensa Afgano (MDA), emplea limitada tecnología, especialmente cuando necesita avisar a los reporteros de noticias de última hora, invitarles a una conferencia de prensa no programada o contestar algunas preguntas.[1] En la cultura afgana, el contacto cara a cara y la entrega de información en forma personal, son más consistentes con las expectativas sociales del país.

En contraste, el personal militar de la sección de asuntos públicos en el estado mayor del Comando de Fuerzas Combinadas-Afganistán (CFC-A), depende del correo electrónico, teléfonos celulares, faxes y otros aparatos de comunicaciones de alta tecnología que proporcionan la inmediatez pero, al final, limitan el contacto humano directo, que es crucial en la cultura afgana.

Existen otras importantes diferencias en las suposiciones en que se basa el emergente sistema de Relaciones Públicas (RP) Afgano. Los líderes militares afganos por ejemplo a menudo son más receptivos a los medios noticiosos que lo que los oficiales extranjeros podrían esperar; a veces son tan receptivos como ellos mismos. Se ha sabido que los oficiales afganos han organizado agrupaciones internas de vídeo y fotografía para seguirles y documentar lo que hacen.[2] Regularmente, los comandantes operativos interactúan cómodamente con los medios de comunicación locales para proporcionarles información.[3] Esta franqueza es al menos inesperada, si se considera que en el año 2001 dos terroristas de Al Qaeda que se hicieron pasar por periodistas asesinaron al prominente líder de la resistencia afgana, Ahmad Shah Massoud.

Los oficiales de relaciones públicas (*PAO*) de los EE.UU. también quedarán sorprendidos por la ausencia de obstáculos entre las noticias generadas

El Teniente Coronel (Retirado) Charles W. Ricks, del Ejército de los EE.UU., recientemente sirvió como contratista en el desarrollo, mentorazgo y adiestramiento de sistemas de relaciones públicas con la Sección de Cooperación de Seguridad-Afganistán. Recibió su licenciatura de la Universidad de Wisconsin-Madison*, su Maestría de la* Universidad de Kentucky*, y es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. y el Curso Avanzado de Relaciones Públicas del Ejército. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU., Bélgica, Alemania, Corea y Afganistán.*

por el Ministerio de Defensa y los medios de comunicación civiles. En Afganistán, el Ministerio de Defensa controla todas las noticias relativas a las fuerzas armadas; sus informes aparecen de similar forma tanto en las fuentes de comunicación militares como en la televisión, radio y periódicos afganos. Esto no ocurre en los EE.UU.

Los *PAO* que no se percaten de esto se verán confundidos, también, por algunos simples hechos relativos a la vida en Afganistán: sólo un 20% de la población sabe leer y escribir; la transmisión de televisión se limita a ciudades; la radio es el medio principal de comunicaciones de las masas; y los líderes tribales, aldeanos y religiosos son las fuentes de información más respetadas por la población en general. La radio y relaciones comunitarias constituyen la principal técnica de aproximación a la población afgana. No existe ninguna encuesta de opinión popular confiable a nivel nacional.[4] Este es el desconocido tipo de ambiente que exige políticas y procedimientos de información hechos a la medida, pero a menudo asumimos que las modernas técnicas de relaciones públicas que sirven en otras partes, serán útiles con igual eficacia en Afganistán. Este no es el caso.

Charles W. Ricks

El General de División Mahoma Moenn, Comandante del Cuerpo Central, responde a preguntas planteadas por periodistas tras una demostración de potencia de fuego cerca de Kabul, el 7 de junio de 2005.

La conducción de las operaciones de estabilización en Afganistán constituye una experiencia de permanente adaptación. Por lo menos en las relaciones públicas, quejarse de que los afganos "no lo hacen correctamente," significa normalmente que no lo hacen como nosotros lo haríamos. Nuestra manera de llevar a cabo operaciones no es necesariamente, e incluso normalmente, la correcta. Aquéllos que entrenan al personal de Relaciones Públicas afganos, deben entender este hecho básico si quieren establecer las bases para el desarrollo eficaz de los sistemas y de las oportunidades para desempeñarse como mentores. Aquellos que podrían convertirse en mentores deben resistir la tentación de interferir con la evolución natural de los sistemas de Relaciones Públicas afgano y evitar imponer soluciones informáticas occidentales en el poco familiar entorno que existe en Afganistán. En la medida que hemos ido comenzando a entender esto, hemos logrado substanciales progresos en la ayuda que estamos brindando para mejorar las capacidades de relaciones públicas afganas.

El sistema afgano de relaciones públicas

En enero de 2004, la sección de Relaciones Públicas del Ministerio de Defensa constaba de una sola persona: el General de División Mohammed Zaher Azimi, portavoz oficial del Ministerio de Defensa. En otoño de 2005, había 33 oficiales de Relaciones Públicas en la sección, con otros 24 en cinco Cuerpos de Ejército regionales y en el Centro de Adiestramiento Militar de Kabul.

Como sucede con cualquier otra estructura de relaciones públicas, desarrollar la credibilidad institucional resulta esencial. El General Azimi y su creciente cuerpo asesor provienen de una variada gama de posiciones operativas y de informaciones en las antiguas estructuras del Ministerio de Defensa; algunos fueron combatientes de la resistencia mujahedín; y todos eran reconocidos y respetados en el estamento de defensa existente en aquel entonces. De hecho, el Presidente Hamid Karzai cita con bastante frecuencia al General Azimi para asignarle proyectos específicos.

La exactitud de información y la consistencia de los mensajes son particularmente esenciales en Afganistán, en donde la confianza popular fuera destrozada en el pasado, siendo la forma de entre-

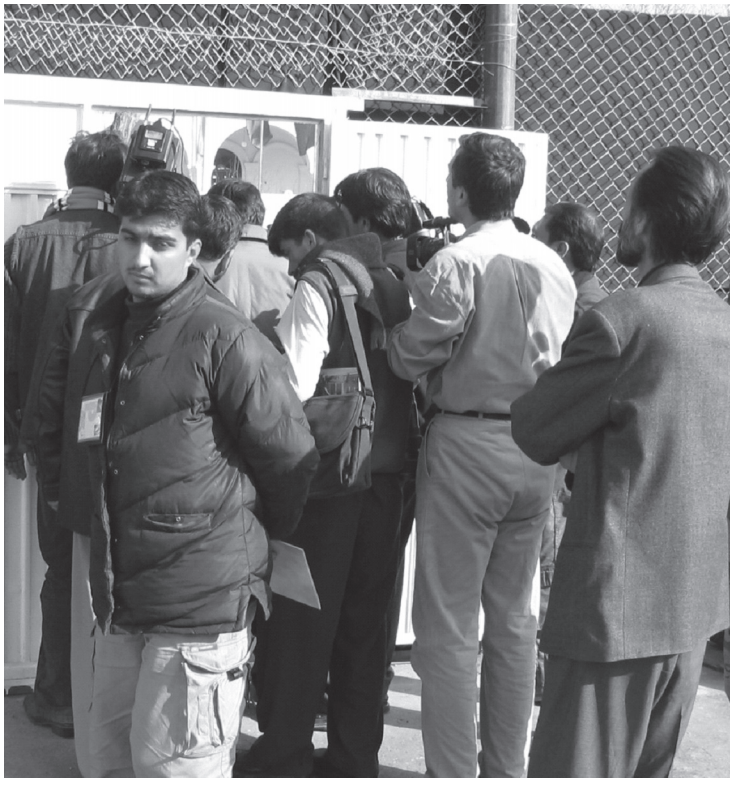
gar la información importante también. Para poder proporcionar la información a una población que vive esencialmente en una geografía accidentada y en aisladas aldeas, el Ministerio de Defensa debe emplear técnicas que combinan la interacción social tradicional con la emergente tecnología de transmisión, impresión y de Internet. En este tipo de entorno, el mensajero en bicicleta puede ser entendido como un puente entre lo antiguo y lo nuevo.

No se debe hacer el trabajo por ellos

Las estructuras, políticas y procedimientos de RP en Afganistán han evolucionado como resultado de reuniones de colaboración entre grupos de trabajo que incluyen a los líderes de relaciones públicas afganos y un mentor de RP de la Oficina de Cooperación de Seguridad-Afganistán; pero, los afganos son los que toman las decisiones finales relativas al camino a seguir en el futuro. La inversión que realicen en el desarrollo de sistemas y su habilidad para adaptarse, contribuyeron rápida y directamente a los logros en el área de las relaciones públicas.[5]

El Comando de Fuerzas Combinadas-Afganistán debe tomar distancia y permitir a los afganos operar por sí solos; si no lo hace así, se arriesgan a entorpecer el camino que ellos han tomado. En agosto de 2004, los disturbios provinciales forzaron a Karzai a desplegar soldados del Ejército Nacional Afgano para realizar operaciones de estabilización. La sección de RP del Ministerio de Defensa formuló un plan de cobertura informativa e invitó a los reporteros a acompañarles al terreno. Cuando surgieron conflictos entre esta iniciativa y los planes de las operaciones de información del Comando de Fuerzas Combinadas-Afganistán, los oficiales de relaciones públicas afganos fueron reemplazados y se le proporcionó transporte a otros medios de prensa.

Al verse enfrentado a una situación similar en Herat, un mes después, el Ministerio de Defensa utilizó medios aéreos propios proporcionados por las aerolíneas nacionales y transportó a sus oficiales de relaciones públicas y reporteros afganos al lugar de los hechos. Lo que fuera un reportaje negativo acerca de una situación, llevado a cabo por reporteros a centenares millas de distancia en Kabul, cambió dramáticamente para mejor una vez que el Ministerio de Defensa les permitió el acceso directo. La eficaz e independiente iniciativa del Ministerio de Defensa afectó notablemente la percepción de la población afgana acerca de lo que realmente sucedió.



Charles W. Ricks

Los periodistas se esfuerzan para observar lo que ocurre detrás de la "jaula" construida en la fase de preparación para la investidura presidencial, el 7 de diciembre de 2004. Al comenzar el acontecimiento, se cerró la verja para impedir cualquier observación.

Otro ejemplo de la ayuda mal dirigida tiene que ver con el estilo de redacción. La cultura afgana depende mucho de la tradicional oral, e incluso los cuentos más simples toman la forma de epopeyas que han sido contadas una y otra vez. Aquéllos que tiene la posibilidad de escribir frecuentemente adoptan el complejo estilo de la comunicación oral, conocido como lenguaje florido o literario.[6] Sin embargo, los asesores occidentales a menudo alientan a los afganos a abandonar su estilo de escribir y cambiarlo por técnicas más breves y concisas, que son preferidas por los norteamericanos. Un cambio como este no tendría ningún valor.[7]

Charles W. Ricks

Periodistas afganos y extranjeros cubren un evento dirigido por el Ejército Nacional Afgano con munición real, en los alrededores orientales de Kabul, el 7 de junio de 2005.

En el proceso de elecciones presidenciales, los oficiales de relaciones públicas del Comando de Fuerzas Combinadas-Afganistán y de la Fuerza Internacional de Apoyo de Seguridad (*ISAF*) dirigido por la OTAN, tradujeron una lista de temas de discusión al idioma Dari y se le dieron al General Azimi para que la leyera a los reporteros. El problema es que las palabras en inglés, al ser traducidas literalmente al idioma Darí, no necesariamente interpretan automáticamente la mentalidad Dari, por lo que Azimi, su intérprete y los reporteros se vieron confundidos por lo que intentaba leer. Azimi dejó de hacer el esfuerzo y otra vez comenzó a estructurar sus propios mensajes para apoyar la información operativa que se encontraba disponible de fuentes afganas, Comando de Fuerzas Combinadas-Afganistán y de la *ISAF*. Desde ese entonces, sus presentaciones fueron preparadas en Dari al principio, en forma consistente a las estructuras idiomáticas afganas. Como consecuencia, estas eran creíbles.

Como muestran estas anécdotas, una de las tentaciones más fuertes que enfrentan a los asesores es la de intervenir y realizar tareas de relaciones públicas para los afganos empleando técnicas occidentales. Generalmente, si personas del extranjero tratan de "ayudar," los afganos darán un paso al costado y dejarán que lo hagan, por lo tanto, no aprenderán nada. Este tipo de resultados limita la habilidad de los afganos de asumir las responsabilidades relativas a relaciones públicas, socava el proceso de reformas y hace necesaria la continua intervención extranjera para sostener niveles de rendimiento artificiales. La pregunta que surge entonces es: ¿Cuánto tiempo es el que usted quiere quedarse aquí? Mientras más tiempo continúen los extranjeros llevando a cabo las tareas que los afganos debiesen realizar, más tiempo tendrán que quedarse en el país para hacer estas tareas y con menores habilidades quedarán los afganos. Es al mismo tiempo lógico, pero difícil de aceptar, que los afganos realicen las operaciones de relaciones públicas en forma consistentes con su cultura. Por ejemplo, sus ruedas de prensa generalmente son eventos flexibles con reporteros moviendo continuamente, cambiando micrófonos y concentrándose en aquéllos que plantean preguntas para sacar fotos. El caos aparente es aceptable para ellos. Nosotros, por otra parte, tratamos de organizar y controlar los medios de comunicación—una práctica que es contraria a la cultura afgana.

Salvo en situaciones especiales (que a menudo incluyen aspectos de seguridad para el Presidente), el Ministerio de Defensa no realiza esfuerzos para controlar a los medios de comunicación, aunque si permitirá que personal extranjero que dirija a los reporteros a modo de rebaño durante un evento, aunque estos esfuerzos de control pueden producir malos resultados. El ejemplo de mayor controversia relativo al control de los medios de comunicación por parte de personal extranjero ocurrió durante la inauguración presidencial el 7 de diciembre de 2004. Salvo algunos fotógrafos que se encontraban organizados en grupos, los reporteros fueron encerrados en un corral formado por una carpa rodeada por una cerca de diez pies de

alto cubierta con banderas y pancartas para evitar la observación por parte de los medios de comunicación. Guardias armados en una estrecha entrada previno más aún el libre acceso de los medios de comunicación y cobertura periodística del evento. Estas no fueron decisiones afganas. Imagínese cual fue la percepción afgana de esta metodología, que fuera completamente inconsistente incluso, con las más estrictas medidas de seguridad que éstos emplean.

Dimensionando el éxito

Unos de los desafíos más difíciles para las relaciones públicas es evaluar el éxito de la operación. En un ambiente tan poco familiar como el de Afganistán, esto es aún más difícil. Un objetivo inmediato en el esfuerzo de RP afgano, ha sido desarrollar un sistema de información cuyo resultado sea que la población afgana tenga más confianza con el Ejército Nacional Afgano y sus aliados internacionales, que miedo a los talibanes. Pero, ¿cómo puede uno evaluar creíblemente el progreso de este tipo de empresa?[8]

Sistema de medición no convencional. Uno de los primeros pasos de evaluar el progreso es desarrollar una serie de mediciones no convencionales basada en un entendimiento de la cultura e historia reciente de Afganistán. Por ejemplo, los niños que juegan con cometas, niñas jóvenes que asisten la escuela, música tocada abiertamente en las calles y el reemplazo de la vestimenta tradicional de mujeres por pañuelos, reflejan una fuerte confianza en el ambiente de seguridad prevaleciente. Bajo el dominio de los talibanes, se prohibieron todas estas actividades, y se castigó a quienes violaron este mandato. Si la población no tuviese confianza en la habilidad del gobierno y sus aliados de mantener la seguridad, estas actividades no ocurrirían tan frecuentemente como lo hacen.

Los distritos comerciales de Kabul están en vías de un radical mejoramiento; modernos escaparates reemplazan aperturas en las paredes de adobe. Estas inversiones son una alentadora señal. Las reparaciones de aceras y calles, aunque aun son poco frecuentes, también demuestran un sentido de optimismo provocado por una confianza creciente en el ambiente de seguridad. Se reconoce que estos indicadores son sutiles y más bien pocos como para poder llegar a una conclusión, además de no encontrarse ni cercano al dramatismo de las victorias en el campo de batalla, pero ellos pueden ayudar a aquéllos que toman las decisiones y la población a medir el éxito que se está alcanzando.

Los sistemas de medición cuantificables. A estas mediciones más sutiles, los oficiales de Relaciones Públicas pueden agregar un sistema de medición más cuantificable que de alguna manera, al ser menos inequívocos, permitan evaluar el desempeño operacional; por ejemplo, el número veces en que el Ministerio de Defensa es citado como referencia en los informes noticiosos. La información proporcionada a los medios de comunicación no tiene ningún valor si no se la publica en un informe. Actualmente, aún la lectura más superficial de los informes noticieros en el país y buscadores de la Internet, revelan un número creciente de referencias directas al Ministerio de Defensa, especialmente después de la conferencia semanal. Por supuesto, estas cifras dependen de la situación, pero generalmente si el Ministerio de Defensa participa en un evento, su información y mensajes reciben amplia cobertura en los medios de comunicación nacionales e internacionales.[9]

El número y calidad de eventos especiales dirigidos por el Ministerio de Defensa y de exposiciones acerca de temas determinados que se llevan a cabo, constituyen otra forma de medición viable. El Ministerio de Defensa ha sido muy activo en esta área, realizando numerosos eventos y presentaciones en las cuales los oficiales de mayor jerarquía del Ministerio discutieron sus logros, tales como—

- El mejoramiento del estado operacional del Ejército Nacional Afgano, logrado por el Jefe de Estado Mayor, el General Bismullah Khan.
- La reforma legal, incluyendo la implementación de un sistema disciplinario militar ajeno al judicial.
- Nuevos sistemas de ascensos, incluyendo las pruebas en la realización de juntas de ascenso.
- La educación de oficiales del Ministerio de Defensa.
- El establecimiento de la Academia Militar Nacional de Afganistán.
- La finalización del programa de desarme de las milicias.

Éxitos operativos verificables. Sin duda alguna, los resultados de los eventos y programas aislados hacen mucho al momento de ayudar a evaluar la eficacia general de una operación de RP.

La iniciativa anteriormente mencionada del Ministerio de Defensa, de proporcionar acceso directo a los oficiales de RP y reporteros a Herat en 2004, no sólo fue una clara victoria en el terreno en aquel entonces, también indicó que el Ministerio había logrado un particular nivel de competencia y autonomía. De hecho, el transporte aéreo brindado a los oficiales de RP y reporteros por el General Azimi es sólo una parte de lo que ocurrió en Herat. El Ministerio de Defensa también implementó un programa de relaciones comunitarias para calmar los disturbios en la provincia. El programa coordinó reuniones para presentar al nuevo gobernador provincial a la comunidad y líderes religiosos a lo largo de toda la provincia.

Charles W. Ricks

El General de División Zahir Azimi presenta un informe a un grupo de periodistas durante la elección presidencial, octubre de 2004.

Ganar el apoyo de los líderes locales para restaurar el orden fue una de medición del éxito; otra fue la extensa cobertura que las reuniones tuvieron en la radio, televisión y periódicos regionales—cobertura que reflejó un amplio esfuerzo de relaciones públicas para informar a la población afgana acerca del estado de seguridad en la provincia. La gestión personal del General Azimi en este esfuerzo sacó provecho de sus orígenes en Herat y su experiencia como un combatiente de la resistencia en la región.

La elección presidencial. La primera elección presidencial en la historia de Afganistán, a fines de 2004, ofreció una gran oportunidad para evaluar la eficacia del equipo de RP del Ministerio de Defensa. El 29 de agosto de 2004, el entonces Ministro de Defensa Fahim Khan emitió una proclamación, a través de Azimi, en la conferencia de prensa semanal en la que afirmaba la neutralidad del Ejército Nacional Afgano en la elección venidera, además de garantizar todos los aspectos de seguridad del proceso electoral, incluyendo los centros electorales. Este tema de carácter democrático siguió siendo discutido en las subsiguientes conferencias de prensa y en otros anuncios públicos. El Ministerio también llevó a cabo un programa de información electoral de seis semanas focalizado en las conferencias de prensa semanales en las que el General Azimi expuso 16 presentaciones de seguridad a los medios de comunicación nacional e internacional que cubrían la elección.

Finalmente, Azimi pudo asegurar la eficacia de los esfuerzos de seguridad electoral del Ministerio de Defensa (compartidos con el Ministerio del Interior, el Comando de Fuerzas Combinadas-Afganistán y la Fuerza Internacional de Apoyo de Seguridad) en sus exposiciones a reporteros en el Centro de Cómputos Para la Prensa de la ONU, donde asumió el papel de único portavoz para estas organizaciones. Tal vez el mejor indicador del alcance informativo del Ministerio de Defensa provino del portavoz de la ONU Manuel de Silva, que anunció el 21 de octubre de 2004 que 1.245 miembros de los medios de comunicación se habían registrado para cubrir la elección. Setecientos de éstos eran afganos; los otros representaban a 11 diferentes países.

El número de votantes. Con la promesa de los talibanes de matar votantes en los centros electorales en todas partes del país, la sección de RP del Ministerio de Defensa instituyó un programa informativo para enfatizar el compromiso y capacidad del Ejército Nacional Afgano de asegurar la elección. Obviamente, el mensaje fue recibido fuerte

Charles W. Ricks

Los periodistas rodean a familias, líderes religiosos y oficiales del Ministerio de Defensa durante el regreso de los cadáveres de las víctimas del choque de Kam Air, el 3 de febrero de 2005.

y claro, ya que un 70% de los votantes registrados participaron en la elección.[10] Como un beneficio extraordinario en los días previos a la elección, la población afgana informó sobre actividades de supuestos terroristas a oficiales de seguridad, quienes hicieron muchas detenciones importantes y evitaron grandes ataques.[11]

Desconectar al "portavoz de los talibanes". Con regularidad, varios individuos toman contacto con los medios de comunicación, afirmando que hablarán a nombre de los talibanes. La intención es atribuirse la responsabilidad de cualquier situación problemática que haya ocurrido y, a menudo, inventan historias de batallas que nunca tuvieron lugar y bajas que jamás fueron sufridas. Sus comentarios nunca fueron puestos en duda y se les imprimía palabra por palabra—pero ya no. Ahora, Azimi regularmente recuerda a los medios de comunicación registrados, contactarlo antes de publicar cualquier afirmación de los talibanes. También hace un resumen de ejemplos de lo que él considera reportajes imprecisos o irresponsables y periódicamente se refiere estas historias en sus conferencias de prensa semanales para aclarar lo que ocurriera en realidad. Los desmentidos con demasiada publicidad van en contra de las prácticas occidentales de relaciones públicas, ya que tradicionalmente se sabe que estos llaman aún más la atención sobre temas que debiesen ser ignorados.[12] No obstante, en la mayoría de los casos, eso es ridículo. Ha sido un largo proceso, pero en la primavera de 2005, por la primera vez, los medios de comunicación afganos, se comenzaron incluir comentarios acerca la falta de credibilidad del portavoz de los talibanes. Eso es un claro éxito.[13]

Después de accidente en febrero de 2005 de un avión de la aerolínea Air Kam, el peor desastre de aviación en la historia afgana, en el cual murieron 100 personas, un portavoz del Talibán lanzó una serie de mensajes falsos, incluyendo la extraña declaración de que muchos, si no todos, habían sobrevivido el choque en una montaña, pero que el gobierno ignoraba sus llamadas de auxilio por teléfono celular. Desafortunadamente, muchos lo creyeron. Pero, apenas las condiciones meteorológicas lo permitieran, Azimi transportó a reporteros y fotógrafos al lugar del accidente para comprobar que, sin duda alguna, nadie podría haber sobrevivido un impacto tan violento. También recordó a la población que el sitio del accidente se hallaba en una montaña de más de 11.000 pies de altura, que la profundidad de la nieve era de cinco pies o más, que las minas de los soviéticos aun se encontraban dispersas en el área, y que la tormenta de nieve que causó el accidente había continuado por muchos días más. Una vez que recuperaron los cadáveres, la cobertura iniciada por el Ministerio de Defensa del regreso de los restos a sus familias confirmó la atención que el Ministerio tuvo durante toda la operación.

Auxilio post tsunami. El tsunami que arrasó las regiones costeras de Asia sudeste, en diciembre de 2004, brindó la oportunidad al Ministerio de Defensa de ayudar en los esfuerzos de socorro, lo que mejorara aún más su reputación. El Presidente Karzai desplegó un equipo de planificación y ayuda médica de 20 soldados con abastecimientos de auxilio. La General Sujaila Sadik, cirujana del Ejército Nacional Afgano, lideró el equipo, que también incluyó un periodista del Ministerio de Defensa. El equipo también recibió mucha publicidad positiva, incluyendo una ceremonia en el hospital principal del Ejército nacional en Kabul, que marcara su salida, así como dos conferencias de prensa con muy buena asistencia. El equipo también

recibió extensa cobertura de prensa en Indonesia, lo que fue transmitido a Afganistán. Aunque su repliegue fue eclipsado por los esfuerzos de recuperación después del accidente aéreo, un almuerzo de reconocimiento patrocinado por el Presidente Karzai nuevamente enfocó la atención de la población afgana en los esfuerzos del equipo. Esta operación aumentó la credibilidad del Ministerio de Defensa y el Ejército Nacional en la nación y la región.

Charles W. Ricks

La General Suhaila Siddiq, líder del Equipo de Auxilio de Tsunami, habla con periodistas en el Aeropuerto Internacional de Kabul antes de su salida, el 18 de enero de 2005.

Los disturbios de *Newsweek*. En mayo de 2005, los disturbios que estallaron como resultado de lo afirmado (luego retractado) en la revista *Newsweek*, de una profanación del Corán por parte de militares norteamericanos, presentó un gran desafío al Gobierno de Afganistán.[14] Mucha gente fue asesinada y herida; se profanaron muchos Coranes y otros tesoros culturales; y se destrozaron mezquitas, bibliotecas y otros edificios públicos. El General Azimi respondió decisivamente con tres mensajes centrales:

• Echar la culpa directamente a los responsables del caos: los manifestantes y sus organizadores.

• Apoyar las FF.AA. de los EE.UU., al afirmar que el comportamiento descrito por la revista *Newsweek* era inconsistente con la experiencia afgana relativa a las tropas norteamericanas.

• Criticar a *Newsweek* por la irresponsabilidad de su reportaje.

Los disturbios también marcaron la primera vez que Azimi permitió a miembros de su grupo asesor para hacer declaraciones públicas a nombre del Ministerio de Defensa en una crisis. Azimi se encuentra ganando confianza, y el esfuerzo en relaciones públicas gana profundidad.

La vida no es (siempre) una buena noticia

En Afganistán, ignorar malas noticias es imposible mientras el país se recupera de 25 años de guerra y 2,5 millones de muertos. Afganistán es un lugar difícil en el cual uno tiene que sobrevivir.[15] Afortunadamente, los sistemas de RP afganos no han sucumbido a la obsesión de la "buena noticia". En lugar de eso, el naciente sistema de RP del Ministerio de Defensa ha superado con éxito muchos asuntos y situaciones difíciles, incluyendo el desarme de las milicias, públicas desavenencias con Pakistán y Rusia, disturbios civiles en Herat, Jalalabad y en otras partes, el accidente aéreo, operaciones de combate y las elecciones presidenciales y parlamentarias.

Como en cualquier democracia, la práctica eficaz y responsable de RP es crítica en el fortalecimiento del conocimiento, comprensión, credibilidad y apoyo popular. Afganistán es una democracia joven y vulnerable, cuyos líderes intentan aplicar modelos de comunicación útiles, aprendidos de otros, a sus propias situaciones. ¿Adoptan a veces prácticas occidentales? Sí, pero no tan frecuentemente como para que los extranjeros se sientan cómodos; por lo tanto, existe la tentación de interferir. Las palabras de T.E. Lawrence acerca de sus experiencias en Arabia, adaptadas a Afganistán, proporcionan un amistoso recordatorio a los extranjeros que quieren ayudar: "No traten de hacer demasiado con sus propias manos. Mejor que lo hagan [los afganos] hacinen forma aceptable, a que usted lo haga perfectamente. Es su guerra y ustedes deben ayudarles, no ganarla por ellos. En realidad, también, bajo sus muy dispares condiciones [Afganistán], su trabajo no será tan bueno en la práctica como, tal vez, ustedes piensan que es."[16]

La práctica de emplear un soldado del Ejército Nacional Afgano para entregar comunicados de prensa en bicicleta no sobrevivirá al confiable rendimiento de las tecnologías emergentes, pero este cambio, como la introducción de políticas y

procedimientos de RP, deben ocurrir a un ritmo cómodo para los afganos. Aunque existen muchas dificultades, también hay indicadores de que el establecimiento de un estamento de defensa democrático en Afganistán está en curso. Esta historia, con todos sus componentes, debe ser contado en voz fuerte y clara – por los afganos. Esto continuará siendo la manera más eficaz de mantener informada a la población acerca del progreso de sus fuerzas armadas y su gobierno.***MR***

NOTAS

1. Actualmente, la sección de personal de Relaciones Públicas del Ministerio de Defensa de 33 individuos tiene dos líneas telefónicas terrestres y menos de diez teléfonos celulares. La oficina también tiene dos computadoras con acceso a Internet intermitente y una sola cuenta comercial de correo electrónico. El Ministerio de Defensa estableció una red computarizada el 20 de diciembre de 2004.

2. Los equipos fotográficos personales o del Ministerio de Defensa, normalmente acompañan al Ministro de Defensa Abdul Rahim Wardak, al Jefe de Estado Mayor del Comandante en Jefe, al General Abdul Rashid Dostum y a otros líderes superiores, para documentar sus actividades cotidianas, que a menudo son transmitidas en la televisión afgana.

3. Los cuatro Cuerpos de Ejército regionales (Kandahar, Gardez, Mazar-e-Sharif, y Herat) fueron establecidos en septiembre de 2004, pero no tenía ningún personal de RP hasta junio de 2005. En el intertanto, los comandantes en terreno trabajaron voluntariamente con miembros de los medios de comunicación locales, y conocían a muchos de ellos durante las décadas de conflicto.

4. La tasa de alfabetización citada representa la media de varios cálculos; la exactitud se compromete por el hecho de que ni niñas ni mujeres asistían a la escuela entre 1996 y 2002. La competencia comercial por la radio y televisión del Gobierno recién comienza, pero su penetración se limita por los mismos factores que limitan las transmisiones gubernamentales. Los esfuerzos de reclutamiento del Ejército Nacional Afgano y el Comando de Fuerzas Combinadas-Afganistán han producido algunas encuestas útiles localizadas, pero ninguna creíble base de datos está disponible a nivel nacional.

5. A mediados de Julio de 2005, el General de División Mohammad Zaher Azimi y su equipo asesor operaban con borradores finales de la directriz del Ministerio de Defensa que estableció la Sección de Relaciones Parlamentarias y Sociales y Relaciones Públicas; la "Directriz de Sistemas de Relaciones Públicas" del Ministerio de Defensa Afgano; la "Directriz de Procedimientos del Centro de los Medios de Comunicación," que incluyó la "Facilitación y Reglas Generales para los Medios de Comunicación," la "Directriz para Realizar Presentaciones y Conferencias de Prensa," y la "Directriz de Comunicaciones de Crisis"; un "Glosario de Terminología de Relaciones Públicas" para establecer un lenguaje común para las operaciones y adiestramiento; la "Directriz 1 de Relaciones Públicas del Ministerio de Defensa" que estableció el sistema de Relaciones Públicas del Ministerio de Defensa; la "Directriz 2 de Relaciones Públicas del Ministerio de Defensa" que delineó el planeamiento de RP de Ministerio de Defensa; y la doctrina de RP que discuten los fundamentos, funciones y responsabilidades de las RP. Además, se encontraban en vigencia siete directrices de Asuntos Parlamentarias en su borrador final para guiar las comunicaciones con la Asamblea Nacional. Azimi y su personal participaron en el proceso de grupos de trabajo que desarrolló cada uno de estos documentos.

6. Las primeras líneas de una declaración en una conferencia de prensa del 12 de diciembre de 2004 nos da un ejemplo del lenguaje literario preferido por los afganos: "El hermoso país de Afganistán, con una larga historia de civilizaciones en evolución, ahora entra una nueva etapa de su historia, una que nunca ha experimentado antes. Después de tres décadas de guerra, la Nación afgana ha decidido ahora avanzar hacia la Paz y Libertad. La Libertad, un derecho de todos los humanos, se ejerce al elegir al Nuevo presidente por medio de elecciones libres y justas."

7. El entrenamiento de relaciones públicas occidentales tuvo lugar en febrero de 2004 y agosto de 2005, la primera instancia proporcionada por elementos de RP que se encontraban en el país y la segunda llevada a cabo por un equipo de entrenamiento móvil. Ambas sesiones proporcionaron instrucción de alta calidad a los nuevos oficiales de RP afganos. Sin embargo, los instructores en la primera sesión gastaron mucho tiempo enfocándose en el desarrollo y repetición de mensajes y eslóganes. Puesto que la mayoría de los afganos son ex oficiales políticos que trabajaron bajo el modelo soviético, tienen muchas habilidades para formular mensajes y eslóganes. Las nuevas habilidades importantes que estos necesitan incluyen la recolección, procesamiento y comunicación de información. El equipo de entrenamiento móvil también pasó la mayoría de dos días adiestrando a los afganos en los estilos de escritura occidentales, incluyendo la estructura de la pirámide invertida, para comunicarse con reporteros y lectores occidentales. Sin embargo, por regla general, los reporteros occidentales no asistan a las conferencias o eventos de prensa del Ministerio de Defensa; además, es razonable asumir que el limitado interés de los medios de comunicación occidentales sólo disminuirá a medida que incremente la estabilidad en el país. Por lo tanto, los oficiales de RP del Ministerio de Defensa afganos deben aprender a comunicarse con los medios de comunicación y audiencias regionales y no con los de los países occidentales.

8. Irónicamente, la tecnología moderna que nos proporciona la oportunidad de presenciar eventos en tiempo real, no engendra automáticamente el entendimiento de lo que son el éxito y la victoria. Se necesita recordar regularmente a la población de las metas de cualquier conflicto y de cómo los eventos de cada día contribuyen al logro de estas metas.

9. El Comando de Fuerzas Combinadas-Afganistán publica un excelente resumen diario que cubre asuntos de interés en Afganistán y alrededor de la región. De interés particular es la sección que mantiene el monitoreo sobre los noticieros afganos. El Ministerio de Defensa también opera una sección de monitoreo que rastrea estrechamente la cobertura de asuntos en Afganistán, especialmente los que abarcan temas relacionados al estamento de defensa.

10. Para más información, véase el Informe del Consejo de Seguridad de la Asamblea General de la ONU A/59/581–S/2004/925 de la 59ª sesión, de fecha 26 de noviembre de 2004, en la Internet en <http://www.unama-afg.org/docs/_UN-Docs/_repots-SG/2004/2004-925.pdf>, accedido el 15 de marzo de 2006. El 4 de noviembre de 2004, la Comisión Conjunta de Administración Electoral y la ONU anunciaron el número final de votantes de 70%. Más de 8 millones de afganos votaron, incluyendo votantes refugiados en Irán y Pakistán.

11. Tal vez la prevención de un ataque más impresionante ocurrió cuando las autoridades, actuando por información obtenida, pudieron detener unos camiones de combustible que trataron de ingresar a Kandahar antes de la elección presidencial. El plan era detonar estos camiones dentro de la ciudad. El General Azimi reportó este logro en sus presentaciones en el Día de la Elección, el 9 de octubre de 2004.

12. La práctica occidental normal es hacer contacto con los reporteros en privado y tratar a corregir discretamente algo que se haya dicho. La metodología del General Azimi fue exitosa en el ambiente afgano.

13. En abril de 2005, los resúmenes diarios del Comando de Fuerzas Combinadas-Afganistán tenían informes que se referían al portavoz talibán, normalmente, Mullah Abdul Latifi Hakimi, como el "supuesto portavoz del Talibán" y señalaron la "credibilidad incierta" de sus reportes. El 5 de octubre de 2005, Pakistán reportó que dos días antes, Hakimi había sido capturado entre la provincia afgana de Zabul y Pakistán.

14. El foro principal del General Azimi para entregar sus mensajes era su conferencia de prensa semanal, *Newsweek*, 15 de mayo de 2005. Entregaba los mismos mensajes a reporteros en forma individual cuando le era requerido.

15. Es difícil determinar la exactitud de estas cifras en un país cuya población total no certidumbres conocida con certeza. No obstante, Azimi regularmente emplea la cifra de 2,5 millones en sus declaraciones públicas y el Presidente Hamid Karzai citó la misma cifra en sus comentarios públicos en el Desfile del Día Nacional, el 28 de abril de 2005.

16. T.E. Lawrence, "The 27 Articles of T.E. Lawrence," *The Arab Bulletin*, 20 de agosto de 1917, en la Internet en <www.lawrenceofarabia.info>, accedido el 15 de marzo de 2006.